

## オープン&クローズ時代の終焉

### 論 風

オープン&クローズ戦略とは、自社の経営資源を2分割して、一方はオープン、つまりは自社技術などを他社に提供することで市場を形成し、一方はクローズ、つまりは知財権などを自社のみが利用できるという条件を整えることで収益化を図るといった戦略を指す。グローバル企業はしばしばオープン側の戦略展開地域に新興国を選んだ。例えば米半導体大手インテルやクアルコムは、台湾や中国などの企業に技術をオープンに提供したことで新たな市場を獲得することに成功した。

新興国企業を技術の担い手として位置づけるこの戦略は「いかなる地域といかなる技術でも自由に移動できる環境」を前提としている。しかしこれは過去いつでも可能であったわけではなく、ここ数十年がむしろまれな時期であったといえる。

さかのぼること、東西冷戦の時代は、それぞれの陣営において別個に発展してきた科学技術に関する知識は、その境界を超えることなく厳格に管理されてきた。冷戦終結後このような枠組みは見直され、機微技術を管理する体系がつくられたが、一方、技術の流通の経済圏は世界の隅々に広がりフラット化していく。その結果「世界中の多くの技術に自由にアクセスできる環境」が現実のものとなった。欧米企業

東京大学未来ビジョン研究センター教授

渡部 俊也



わたなべ・としや 1992年東工大博士課程修了(工学博士)。民間企業を経て96年東京大学先端科学技術研究センター客員教授、99年同教授、2012年12月から現職。工学系研究科技術経営戦略学専攻教授兼担。59歳。東京都出身。

## 「ジオテク」軸に戦略見直しを

は新たなその環境を最大限利用し、新興国企業をパートナーとする「オープン&クローズ戦略」を展開し、その成功によって巨額の利益を得た。

米国の規制で潮目に変化

しかし今、そのような技術に新たな規制が課されようとしている。2018年に成立した米国の国防権限法によって、人工知能(AI)技術、量子コンピューター、ドローンや先端機能材料など幅広い新興技術が新たな規制対象とされた。現在米国政府において具体

的な規制内容が検討されているが、すでに通信機器に関しては一歩先んじて規制が発動されている。

具体的には、国防権限法によって、中国の通信機器大手、華為技術(ファーウェイ)に対する取引禁止が発動されたことから、同社の海外向けスマートフォン機種はグーグルの無償公開の基本ソフト(OS)以外のソフトが使えなくなる。

今後は通信だけでなく、新興技術に関する規制が行われることで、幅広い技術領域で「世界中の技術に自由にア

クセスできる環境」は、終わりを迎えることになるだろう。

ワシントンで米中関係をテーマとした米国のセミナーでは「デカップリング」という言葉が盛んに使われるようになった。「切り離し」という意味である。まさに、技術においてもデカップリングが余儀なくされつつあるのだ。このことはグローバル企業の技術戦略に大きな影響を与える。少なくとも欧米企業が得意とした新興国を巻き込んだオープン&クローズ戦略は難しくなることは明らかである。

企業の命運を左右

では代わりにどのような施策が有効になるのだろうか。オープン&クローズ戦略は新技術の市場形成においては極めて有効な方法であった。今後も、すべての技術がアクセスできなくなるわけではないし、新興技術を用いた製品やサービスも、多くは世界に供給可能であると予想されることからオープン領域に位置すべき技術を慎重に選ぶことで、戦略策定が可能になる。ややこしいことかもしれないが、地政学的な観点を入れた技術戦略(ジオテクノロジー戦略)と、オープン&クローズの要素が組み合わされた戦略が、今後台頭することが予想されるのである。

ここ数年で技術を取り巻く国際的な経営環境は間違いなく劇的に変化する。それによって生まれる新たな環境に、いかにして適合していけるのが企業の命運を決める。日本企業は世界で起きているこれらの「地政学的激変による技術戦略への避けがたい影響」という現実を直視し、早急に自社の技術戦略を見直していく必要がある。

特別対談シリーズ

## 『グローバルの流儀』

<Vol.30>

森辺一樹とゲストとの特別対談シリーズ『グローバルの流儀』。第30回目のゲストはJVCケンウッド・辻孝夫会長をお迎えしての対談です。

## 家電で培った技術を新領域で世界に広げる

横浜市に本社を置く、JVCケンウッド。1927年創業で高級オーディオをはじめとする音響機器、映像機器、記録メディアを主製品としていた「日本ビクター」と、1946年創業でカーエレクトロニクス機器、無線機器などを製造・販売していた「ケンウッド」が、2008年に経営統合してできた企業だ。かねてより圧倒的な技術力で世界市場を圧倒していた日本の家電メーカー各社が今、中国や韓国メーカーとの激しい競争にさらされる中、JVCケンウッドは自分たちの技術を他分野でも生かす「トランスフォーメーション」を強みとしているという。代表取締役会長 辻孝夫氏に話を聞いた。

技術の適応領域を広げることで生み出される「イノベーション」

森辺：まずは統合の背景も含めて、御社の沿革をお聞かせください。

辻：「日本ビクター」と「ケンウッド」は、2008年に共同持株会社「JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社」を設立しました。2011年、「JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社」の社名を「株式会社JVCケンウッド」に変更した上で合併し、一体会社としての新しいスタートを切りました。

森辺：御社の事業内容は、統合前と比べてどのような違いがあるのでしょ

うか？

辻：当社は現在、技術革新を追うだけではなく、既に保有する知財や技術をこれまでと異なる新しい領域で活用することにも積極的に取り組んでいます。これには、オープン・イノベーションが欠かせません。当社の最も成功した例が、今話題になっているドライブレコーダー。これは長年にわたる事業活動により培った映像や音響、通信における強みを生かし、当社のビデオカメラの技術を車の領域に適用したものです。

海外事業でも想像力の先にある「イノベーション」が課題に

森辺：御社の海外事業の取り組みについてお聞かせください。

辻：当社のプロダクトブランド「JVC」「KENWOOD」「Victor」のすべてにおいて、より認知度が高まるような施策を打っていきたいですね。また、アジア市場は世界中の企業が狙っているように、当社でも重要な地域だと位置付けています。特にミャンマーやベトナム。市場として促えることに加え、中国の人件費が上がってきた今、生産拠点としても検討すべきかもしれません。

森辺：日本でこれだけうまくオープン・イノベーションを実現されているので、海外でもうまくいきそうな気がします。

辻：いやいや、まだ道半ばですよ。イノベーションというのは「技術×想像力」だと思います。当社は、技術力は持っているのですが、想像力を高めることが重要。適用領域を変えることも、想像力の一つですよ。当社は規模的に世界一になれるとは思っていませんが、イノベーションでお客さまや世界に「Wow!」という驚きを与える企業であり続けたいと願っています。



1974年生まれ。大手を中心に1000社を超える企業に対して、15年以上にわたるアジア新興国展開支援の実績を持つ、海外販路構築のスペシャリスト。

森辺 一樹  
スパイダー・イニシアティブ  
代表取締役社長



株式会社JVCケンウッド  
代表取締役会長 辻 孝夫  
1949年、京都府出身。1973年、日商岩井(現双日)入社。2000年、フュージョン・コミュニケーションズ取締役(非常勤)就任。2002年、日商エレクトロニクス代表取締役社長を経て、2013年にJVCケンウッド社外取締役に就任。2016年に代表取締役社長 執行役員 最高経営責任者(CEO)に就任し、2018年、代表取締役 会長執行役員 最高経営責任者(CEO)を経て、2019年に代表取締役会長に就任。

イノベーションズアイWEBサイトで全文掲載中!  
<http://global.innovations-i.com>